



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach en empresa

MAN-SER

Cinthy Soledad Rios

36823465

Legajo VRHU14385

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2020

## **Agradecimientos**

Al culminar este trabajo, me resulta de vital importancia agradecer a las personas que estuvieron a mi lado durante mi trayecto académico, como así también, durante cada avance en mi vida.

En primer lugar, a mi esposo Oscar, que fue un pilar sumamente importante en este logro, quiero agradecerle por siempre haber confiado en mí y alentarme a seguir adelante en los momentos en que quería bajar los brazos, no habría logrado llegar hasta esta instancia sin su apoyo incondicional.

En segundo lugar, a mi madre Emma, por haberme criado sola y hacer de mi la persona que soy hoy. A ella le dedico cada paso en mi vida, porque se lo mucho que le costó que salgamos adelante solas.

Y, por último, pero no menos importante, a mis hijos Facundo, Santiago y Leonel, porque ser su madre es el mayor orgullo al que pude aspirar.

A ellos, con un amor inmenso, les dedico totalmente este logro. Gracias por estar a mi lado siempre.

Cinthya Rios

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue llevado a cabo en Manser S.R.L, empresa ubicada en la Ciudad de Córdoba dedicada al sector metalúrgico. En el mismo se planteó una propuesta de mejora integral para la organización, basada en el análisis de la empresa y de su micro y macroentorno. Una vez analizados los diagnósticos y tomando como base los análisis y/o estudios de diversos autores sobre la línea temática abordada, se procedió al desarrollo de un plan de implementación centrado en el liderazgo coach y la comunicación interna, detallando acciones a seguir, marco de tiempo de cada acción y recursos necesarios para su correcta ejecución. Se finalizó con una medición de la propuesta en términos de tiempo y rentabilidad económica, que demostró el impacto positivo de la misma obteniendo un incremento del 15% en las ganancias, como así también una serie de recomendaciones profesionales a tomar en cuenta a futuro por la empresa.

Palabras claves: Liderazgo coach; comunicación interna; reclutamiento; selección.

## **Abstract**

This case report was carried out at Manser S.R.L, a company located in the City of Córdoba dedicated to the metallurgical sector. In it, a comprehensive improvement proposal for the organization was proposed, based on the analysis of the company and its micro and macro environment. Once the diagnoses had been analyzed and based on the analysis and / or studies of various authors on the thematic line addressed, we proceeded to develop an implementation plan focused on coach leadership and internal communication, detailing actions to follow, framework of time of each action and resources necessary for its correct execution. It ended with a measurement of the proposal in terms of time and economic profitability, which demonstrated its positive impact, obtaining an increase of 15% in profits, as well as a series of professional recommendations to be considered in the future by the company. company.

Keywords: Leadership coach; internal communication; recruitment; selection.

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de situación .....	7
<i>Análisis Pest</i> .....	9
<i>Análisis Porter</i> .....	10
<i>Análisis FODA</i> .....	11
Marco teórico .....	15
<i>Comunicación interna</i> .....	15
<i>Liderazgo coach</i> .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	17
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	17
Plan de implementación .....	18
<i>Objetivos</i> .....	18
<i>Alcance</i> .....	18
<i>Acciones</i> .....	19
<i>Medición de la propuesta</i> .....	22
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	23
Conclusión .....	24
<i>Recomendaciones</i> .....	24
Referencias .....	26
Anexos .....	28
<i>Anexo 1 Aviso</i> .....	28
<i>Anexo 2 Perfil de contratación</i> .....	29
<i>Anexo 3 Diseño de puesto</i> .....	30

## Introducción

La empresa MAN-SER S.R.L es una pyme dedicada al rubro metalúrgico, ubicada en la Ciudad de Córdoba, en el barrio San Pedro Nolasco, que fue fundada a principios de la década del 90 por el Sr. Luis Mansilla.

En la actualidad la organización es dirigida por los hijos de su fundador, Julián y Melina Mansilla. Cuenta con una dotación de 30 empleados, divididos en tres niveles jerárquicos, el directorio está conformado de forma familiar, ya que quienes lo integran son la esposa del fundador y sus tres hijos. Sus operaciones se focalizan a nivel nacional y no poseen sucursales.

Las áreas en las que la organización se divide son Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

La comunicación que se lleva a cabo en la empresa es del tipo ascendente y de manera verbal, para la comunicación descendente se utiliza solamente un panel de comunicaciones, causando falta de retroalimentación en la mayoría de los niveles.

En cuanto a delegación de tareas, la misma es nula, dado que los propietarios de la empresa participan en la mayoría de las actividades, causando que las áreas y/o departamentos no estén claramente definidos.

En el área de Recursos Humanos, al no haber un mando medio definido para esta labor, hay actividades propiamente del sector que se deben llevar a cabo mediante consultoría externa, y otras que sufren de falencias y/o están desactualizadas.

Como se puede constatar, la organización presenta problemáticas en dos áreas centrales comunicación interna y mandos medios no capacitados para una correcta gestión, razón por la cual se mencionan a continuación antecedentes que precedan a estas temáticas.

Se hará especial foco en un estudio realizado por los autores Aguilar Riccione & Braun (2018) en la Universidad Nacional de General San Martín, ubicada en la provincia de Buenos Aires, Argentina, en el marco del último trabajo de una práctica profesional, referido a la comunicación

interna en las pymes y su impacto en el clima organizacional. En dicho trabajo se visualiza la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, se expresa que

Una buena comunicación interna genera buenos resultados en el día a día y es fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo, aumenta la confianza de los empleados, ya que los hace partícipes en ideas y en proyectos. Todo esto, trae consigo un incremento de la satisfacción y el grado de compromiso del empleado hacia la empresa, reduciendo los conflictos internos y mejorando el clima laboral. ( Aguilar Riccione & Braun, 2018, p 22).

En materia de Liderazgo resulta relevante resaltar la investigación realizada por Petrocco (2019) llevada a cabo en la Universidad Empresarial Siglo 21, ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina, en calidad de Trabajo Final de Grado, en el cual se puede constatar la importancia del desarrollo de habilidades blandas en el rol del líder coach para obtener una mayor eficacia y rentabilidad en la empresa. El autor expresa

Los gerentes de hoy necesitan desarrollar nuevas habilidades que les permitan aprovechar mejor el potencial de su gente. El directivo requerirá disponer de las competencias de un coach. Debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente, y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos. ( Petrocco, 2019, p 23 ).

Orientar este reporte de caso de la empresa Manser hacia un plan integral de mejora, resultará en un beneficio para la organización, puesto que, se profesionalizará la gestión de mandos medios y se logrará que la empresa desarrolle sus labores más eficazmente, obteniendo una mejora en el clima laboral.

## Análisis de situación

La empresa Man-ser S.R.L tiene definida tanto su visión institucional “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>), como su misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber’ (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz> ).

La organización está dividida en seis áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Posee actualmente 30 empleados, los mismos se encuentran en un rango de edad de 50 años y el 90% corresponde al sexo masculino.

Los productos y servicios comercializados por la empresa Manser son:

- Diseño y construcción de máquinas lavadoras en rubros frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc.
- Diseño, construcción, reparación e instalación de protectores telescópicos para maquinaria.
- Construcción de extractores de viruta para maquinas especiales, tornos, centros de mecanizados, transfer, etc.
- Armado y soldadura
- Mecanizado
- Corte, punzado y plegado de chapas
- Corte plasma de alta definición
- Diseño y adaptaciones para fabricación

Además, ofrecen servicio de transporte para diversas industrias.

Dentro de sus clientes se destacan como los más importantes AIT S.A y Volkswagen S.A, para los cuales Manser es su principal proveedor, creando con ellos una relación proveedor-cliente de confianza.

En el año 2014 la empresa logró la certificación de las normas ISO 9001, a fin de cumplir con los requisitos de dicha norma, la organización es dirigida con una política de crecimiento sostenido basado en el análisis objetivo de información. Además, se espera encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes.

A nivel producción y Administración de Recursos Humanos, se han revelado algunos inconvenientes, como por ejemplo la falta de capacitación y comunicación al personal, además del mal manejo de las instalaciones, que traen como consecuencia demoras en tiempos de entrega a clientes como así también accidentes laborales.

La comunicación en el nivel gerencial se lleva a cabo mediante reuniones, en los demás niveles la comunicación es del tipo ascendente, las personas de cada área poseen diálogo con su superior inmediato de forma verbal. El único tipo de comunicación descendente en la organización se realiza si es necesario comunicar políticas, objetivos, decisiones etc. Por medio de un panel de comunicaciones, los lineamientos para el desarrollo de tareas y/o objetivos se llevan a cabo de manera verbal.

El sector de Recursos Humanos y Administración en general está dirigido por Melina Mansilla, una de las dueñas de la empresa, quien está a cargo de actividades de inducción, evaluaciones de desempeño y motivación. La selección de personal, dependiendo el puesto a cubrir, la lleva adelante el encargado del área correspondiente a la vacante, o si bien, es un cargo de diseño o de ingeniería, mediante consultora externa. Las capacitaciones son ineficaces, ya que se realizan solamente por pedidos especiales. Melina Mansilla, además de su rol como una de las directoras de la organización, se ocupa del sector recursos humanos, administración y las ventas de servicios, generando una sobrecarga de tareas en su rol, que no se encuentra claramente definido.

Para llevar a cabo cualquier tipo de plan de mejora en la empresa, resulta indispensable conocerla en profundidad, para poder identificar en que entorno está inmersa y que nivel de competencia maneja en el mercado. El conocer las influencias del entorno en el que se maneja la



organización constituye una fuerte ventaja para el posterior planteamiento de estrategias. Por ello es necesario un análisis del contexto, a nivel macro y microentorno.

El macroentorno corresponde a los factores externos, los cuales no son controlables por la empresa. Para este análisis se procede al uso de la herramienta PEST que consiste en analizar factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. El objetivo de este análisis es identificar factores que de forma externa afectan a la organización y comprobar la interrelación que hay entre dichos factores.

### *Análisis PEST*

*Factores Políticos:* Argentina comenzó este año 2020 con un nuevo gobierno a nivel nacional, lo que provoca cierta incertidumbre en las empresas que desconocen las medidas que se llevarán adelante. Puntualmente, en la provincia de Córdoba, el Gobernador vuelve a ser electo, por lo cual el gobierno a nivel provincial no sufrió severos cambios.

Debido a la pandemia COVID-19 desde el gobierno se decretó un aislamiento social preventivo y obligatorio a nivel nacional, por el cual solamente están habilitadas a seguir en funcionamiento las empresas que cumplan tareas de primera necesidad, el rubro metalúrgico, al no pertenecer a este grupo se encuentra incapacitado de continuar con sus labores.

*Factores Económicos:* La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina expresa en su boletín de actividad “ Durante el primer bimestre de 2020 la producción metalúrgica disminuyó un 5,9% interanual, producto de las caídas de 5,8% en enero y de 6,0% en febrero. De esta manera, la actividad metalúrgica acumula veintidós meses consecutivos de contracción.” (Boletín de Actividades 2020; p. 4)

Sumado a la disminución del primer bimestre 2020, el país se encuentra atravesando una crisis económica, dando lugar a la devaluación del Peso argentino, y una suba del Dólar.

El indec mediante su estimador mensual de actividad económica nos indica “El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) mostró en febrero una caída de 2,2% con relación a igual mes de 2019, acumulando una retracción de 2,0% en el primer bimestre del año.” (Estimador mensual de actividad económica 2020, p. 3)

*Factores Socio Culturales:* No solamente el sector metalúrgico se encuentra en una difícil posición, la situación a nivel país es sumamente complicada. La tasa de desempleo en el último trimestre del 2019 según indica el Indec fue del 8.9%, además un 35.5% de la población se encuentra bajo la línea de pobreza en el país. Por el avance de la pandemia COVID 19, se espera que las cifras aumenten, dado que gran parte de los trabajadores están siendo despedidos de sus empleos en el último mes. Producto de la crisis económica el nivel de consumo en Argentina se vio disminuido al igual que el nivel de ingresos económicos por familia, razón por la cual los consumidores se centran en productos y servicios de mayor necesidad, y así algunos negocios que no brinden productos o servicios dentro de esa categoría se encuentran momentáneamente desplazados.

*Factores Tecnológicos:* El rubro metalúrgico demanda una constante inversión en tecnología, lo que conlleva un gran costo en adquirir maquinaria cada vez más avanzada que permita por ejemplo innovación en la creación de productos, como así también un menor impacto en la ecología. Dicha tecnología proviene muchas veces del exterior del país, ya sea en su totalidad o bien en forma de repuestos, por lo cual los factores político y económico juegan un papel muy importante, ya que la suba del Dólar hace cada vez más dificultoso este tipo de transacciones.

El microentorno está conformado por fuerzas cercanas a la empresa, estas influyen en su capacidad de brindar su producto y/o servicio. En esta oportunidad se utilizará como herramienta de análisis el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter, que nos presenta tres fuerzas de competencia horizontal (amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad y competencia del mercado) y dos fuerzas verticales (el poder de los proveedores y el poder de los clientes). Estas cinco fuerzas determinan el entorno competitivo en el cual se maneja la organización y como este afecta a la rentabilidad. Este análisis resulta beneficioso para determinar la estrategia corporativa

#### *Análisis Porter*

*Rivalidad y competencia del mercado:* En el sector que se desenvuelve la organización, encuentra competidores en principalmente tres empresas, si bien la relación que existe entre ellas es considerablemente cooperativa, tratan de diferenciarse entre sí aumentando la calidad de sus productos y disminuyendo el precio de estos.

*Productos sustitutos:* En el sector metalúrgico los productos sustitutos los pueden llegar a desarrollar las empresas competidoras, sumándole calidad a un tipo de producto ya existente.

*Nuevos competidores:* Dado el análisis del macroentorno y que Manser se consolida como una empresa que ha alcanzado su nivel de madurez, es difícil que ingresen al mercado nuevos competidores, se cita el macroentorno debido a que por la fuerte crisis económica que atraviesa el país a causa de la pandemia COVID19 resulta difícil concebir la idea de aperturas de nuevas empresas que puedan resultar en una amenaza.

*Poder de los proveedores:* Manser no posee demasiado proveedores, y se analiza la posibilidad de sumar más para evitar justamente ese poder que se le brinda a los proveedores, que actualmente es bastante elevado.

*Poder de los clientes:* El mismo siempre es elevado, ya que los clientes pueden optar por empresas sustitutas, sin embargo, Manser se ha consolidado de una manera muy fuerte con su base de clientes, manteniendo una estrecha relación con ellos, lo que favorece enormemente a que esto no suceda.

Para el análisis de la organización se procede al análisis FODA que permite identificar dividiendo en factores internos o externos a la organización las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la empresa. Este análisis resulta clave para desarrollar planes estratégicos a futuro ya que se basa en un análisis sistemático de la organización.

#### *Análisis FODA*

*Factores Internos:* En este apartado mencionamos las fortalezas y las debilidades de la empresa Manser.

Como fortalezas encontramos:

- Bajo índice de rotación y ausentismo
- Reconocimiento de la empresa en el mercado
- Relación de cooperación con empresas competidoras
- Certificación de normas ISO 9001
- Pocos competidores en el área
- Buena relación con proveedores y clientes

Como debilidades se nombran:

- Sobrecarga en las tareas
- Falta de comunicación interna
- Inexistente delegación de tareas
- Mandos medios no capacitados
- Cuellos de botella en sector producción
- Demoras en entregas, que se traducen en pérdidas económicas
- Accidentes laborales
- Imposibilidad de poder operar debido a aislamiento social por Covid19
- Ineficiente manejo del marketing
- Puestos mal definidos

*Factores Externos:* En este apartado mencionamos las amenazas y oportunidades de la empresa Manser.

Las oportunidades que podemos apreciar son:

- Posibilidad de exportaciones
- Acceder a créditos destinados a Pymes impulsados por el gobierno nacional
- Diversificar la cartera de clientes
- Profesionalizar el área de Recursos Humanos
- Mejorar el rendimiento de los empleados centrándose en desarrollar competencias

Las amenazas a la organización son:

- Contexto económico inestable
- Prolongación del aislamiento social, provocando incapacidad de retomar labores en la empresa
- Suba del Dólar, devaluación del Peso
- Inflación
- Necesidad de constante innovación tecnológica, a cada vez mayor precio.

Luego del análisis realizado al macro y microentorno, como así también a la organización, aplicando una mirada contextualizada en los Recursos Humanos se llega a la conclusión de que la empresa Manser S.R.L posee muchas facultades que le permitirían mejorar su gestión interna y eso se trasladaría a una mejora económica y a nivel general.

Las problemáticas que le impiden a la empresa llegar a su nivel óptimo, se basan principalmente en el sector administrativo. Al focalizar todo el poder en el directorio de la empresa, que está formado íntegramente por la familia fundadora, ocasiona que haya una sobrecarga de tareas y que las mismas no sean llevadas a cabo de manera eficiente.

La comunicación en la empresa al darse solamente de manera ascendente dificulta de manera considerable la retroalimentación entre áreas, lo que se traduce en desgaste del clima laboral, ya que los empleados no participan de manera directa o indirecta en ninguna toma de decisiones, por lo cual es difícil que se sientan valorados y parte del equipo de trabajo.

El área en el que se visualizan, a partir del análisis, más problemáticas, es el de Recursos Humanos, el mismo es manejado en parte por Melina Mansilla y además algunas tareas son derivadas externamente. No hay un mando medio específico para este sector, ya que Melina Mansilla, a su vez, se desempeña en diferentes áreas.

El no contar con un mando medio correctamente capacitado, se traduce en fallas a nivel administrativo y a nivel gestión humana. La organización cuenta con un organigrama y descripciones de puestos desactualizados. No se está llevando a cabo ningún tipo de plan de capacitación, ya que las mismas son solicitadas y efectuadas cuando el superior inmediato considera que algún empleado necesita capacitarse por verificación de errores cometidos por el mismo. Hay tareas, tales como liquidación de sueldos o algunas búsquedas de personal que generan un gasto fijo a la empresa, siendo tareas que podrían ser desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos, si este contara con un mando medio capacitado al frente.

La franja de edad de los trabajadores de la empresa es de 50 años, esto ocasiona, que no haya rotación de personal, pero también dificulta la incorporación de personal con nuevas ideas e innovación, razón por la cual, cualquier propuesta de mejora a futuro demandaría una capacitación complementaria debido a que los empleados, por su edad, son un tanto resistentes al cambio y al

uso por ejemplo de nuevas tecnologías. La organización se maneja con un sistema de recompensas de forma grupal, esto deja por fuera los logros individuales que pudieran tener los empleados.

Los aspectos positivos que arroja el análisis tienen que ver con la trayectoria que posee la organización, y la buena relación que lleva con proveedores y clientes. La empresa se encuentra en un periodo de madurez, bien consolidada en el mercado, con pocos competidores en el área, además tiene una relación con ellos basada en la cooperación.

El contexto que está atravesando el país actualmente no es del todo favorable, debido a la pandemia COVID19, las empresas del rubro metalúrgico, al no pertenecer a los sectores que fueron considerados indispensables, se encuentran por el momento incapacitadas de poder continuar con sus labores. Esto se traduce en pérdidas económicas, debido a tener la planta sin funcionar y tener que abonar el salario de los trabajadores.

Debido al duro ambiente en el que se encuentra el país, es indispensable idear estrategias de mejora que ayuden a reactivar las ganancias cuando esta crisis haya pasado, dado que, la economía en general se va a ver duramente afectada en el transcurso del año. Es en épocas de crisis donde las empresas deben innovar y buscar nuevas formas de profesionalizarse y distinguirse de la competencia, para poder seguir en el mercado. Razón por la cual se debe buscar la manera de minimizar las debilidades de la empresa a través de un plan integral.

Las problemáticas que mejorar en primera instancia se basan en la incapacidad de los mandos medios para dirigir al personal correctamente, la no designación de un mando medio específico para la Gestión de recursos humanos, y el faltante de un plan de comunicación interna en la organización. Se considera que centrando energías en estas variables se podrá iniciar un plan de mejora integral en la organización.

## Marco teórico

El eje central de este reporte de caso estará basado en la comunicación interna en las organizaciones, el reclutamiento y selección de personal y el tipo de liderazgo coach. Resulta relevante para el mismo los análisis y/o estudios que han realizado con anterioridad diversos autores a citar a continuación.

### *Comunicación Interna*

Los autores Koontz, Weihrich & Cannice (2012) nos acercan una definición de la comunicación como la transferencia de información, que se basa en la relación emisor-receptor, siempre y cuando el mensaje que llega al receptor sea bien comprendido. Sostienen que el propósito de esta en una empresa es la de facilitar los procesos de cambio a través de una comunicación efectiva.

Por otra parte, Tessi (2012) menciona que la mayoría de las empresas visualiza a la comunicación interna más como un problema, que como una disciplina que puede traer grandes ventajas a la organización. Define a la comunicación interna como una disciplina de vital importancia para toda organización que permite dar soluciones de fondo a problemáticas complejas en las empresas. Remarca que mantener informados a los trabajadores no es suficiente para lograr una comunicación efectiva.

Sumando información encontramos que Brandolini, González Frigoli & Hopkins (2009) manifiestan que la comunicación interna en las organizaciones se ha transformado en una importante herramienta de gestión, que mejora la competitividad de las empresas y el clima de trabajo. Si se alinea un buen plan de comunicación interna con la estrategia global de la organización se incrementa el compromiso de los colaboradores, como así también su productividad.

### *Liderazgo Coach*

Partiendo del concepto liderazgo encontramos a Koontz, Weihrich & Cannice (2012) que lo definen como “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición

y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.” ( p 413). No solamente se trata de alentar a las personas, si no que estas puedan hacerlo con total confianza y entusiasmo.

El liderazgo coach según la visión de Anzorena (2019) necesita de un líder que esté al servicio de poder evolucionar la potencialidad de las personas, debe ir adquiriendo competencias que le posibiliten destrabar obstáculos que se le presenten durante el logro de los objetivos propuestos del equipo de trabajo.

La formación de equipos de alto rendimiento a través del liderazgo coach según lo indica Hawkins (2012) necesita para ser eficaz darles vital importancia a cuatro tipos de relaciones interpersonales, las mismas son las relaciones entre:

1. El coach y el equipo
2. Miembros del equipo entre si
3. Equipo con grupos de interés
4. Como el equipo hace que se relacionen estos diferentes grupos de interés

Siguiendo la línea del autor Hawkins (2012), este menciona la importancia de que el líder coach relacione a todos los departamentos, haciéndolos trabajar conjuntamente como un equipo, para poder tener un pensamiento sistémico y no se persigan solamente intereses individuales, sino colectivos.

Tal como se aprecia, los conceptos se encuentran ligados de manera sistémica en las organizaciones. La profesionalización del departamento de recursos humanos, trae aparejada diversas funciones, por ejemplo, es dicho departamento el encargado de idear planes de comunicación interna para el mejoramiento del clima laboral. Para esto, resulta indispensable contar con un desarrollo de habilidades blandas, por lo cual el liderazgo del tipo coach toma una gran relevancia en las empresas.



## Diagnóstico y Discusión

Como se pudo corroborar en el análisis de situación, la empresa Manser presenta dificultades en dos cuestiones centrales, posee un modelo de comunicación interna deficiente, en parte causado por no contar con un mando medio destinado al sector de recursos humanos, y carece de mandos medios debidamente capacitados en Gestión de personal y desarrollo de habilidades blandas, se puede observar, al analizar el impacto negativo de dichas dificultades, que estas generan fallas y demoras en la productividad lo que se traduce en pérdidas económicas, además de la suba en accidentes laborales.

La relevancia de centrarnos en la solución o mejora de las problemáticas expresadas radican en la posible explotación de las oportunidades, como es por ejemplo la posibilidad de expandirse al mercado extranjero. Al profesionalizar la Gestión de Personal a través de un tipo de liderazgo coach y sumándole un plan efectivo de comunicación interna se verán potenciadas las competencias de los trabajadores, y se podrán alinear objetivos personales con los de la organización, obteniendo así no solo un mejor clima laboral, sino también un mejor desempeño en los empleados, reduciendo tiempos de producción y la tasa de accidentes laborales. A esta propuesta se le adiciona el reclutamiento y selección de un Gerente de recursos humanos, que pueda sostener a futuro el plan integral a llevarse a cabo.

### *Conclusión diagnóstica*

Manser siempre se ha caracterizado por tener trabajando mandos medios capacitados estrictamente en habilidades duras, dejando de lado las competencias blandas, que son de suma importancia para una correcta gestión de personal. Razón por la cual, a su vez, trajo aparejado un deficiente sistema de comunicación interna. Implementar el tipo de Liderazgo coach e idear un plan de comunicación interna en la empresa traería beneficios en el clima laboral de la organización y en su productividad, de esta manera también beneficiaria de manera económica a la organización al reducir tiempos de producción y aumentar las competencias de los empleados.

## Plan de implementación

### *Objetivos*

- Objetivo general

Desarrollar e implementar un plan integral de mejora a nivel organizacional y profesionalización del área de Recursos Humanos en empresa Manser orientado a la comunicación interna y la formación de líderes coach para obtener un aumento del 15% en las ganancias.

- Objetivos específicos
  1. Reclutar y seleccionar un nuevo colaborador para el puesto de Gerente de recursos humanos que lleve adelante los planes de comunicación interna y gestiones de administración de personal, para profesionalizar el área.
  2. Aplicar herramientas de comunicación interna (videoconferencias, buzón de sugerencias, correo electrónico empresarial, reuniones) para facilitar la fluidez y retroalimentación en las diferentes áreas.
  3. Capacitar en liderazgo coach a mandos medios mediante un curso a distancia para que desarrollen habilidades de Gestión de personal.

### *Alcance*

- Límite Geográfico

El siguiente plan será implementado en la ciudad de Córdoba, en el barrio San Pedro Nolasco donde radica la empresa Manser.

- Límite temporal

El plan está diseñado para ser implementado en un lapso de seis meses, teniendo como mes de inicio agosto del 2020 y finalización en enero de 2021, pudiendo su fecha de inicio, y por ende de finalización, verse afectada por nuevas medidas de aislamiento preventivo que pudieran ser tomadas por el gobierno nacional.

## *Acciones*

### 1. Reclutamiento y selección de un Gerente de Recursos Humanos

El proceso de reclutamiento del nuevo será llevado a cabo de manera externa por un analista de Recursos Humanos. Se realizará en la plataforma de Empleos Clarín, publicando un aviso en la misma (ver anexo 1). Se adicionará un perfil de contratación (ver anexo 2) y su correspondiente diseño de puesto (ver anexo 3). Las entrevistas serán realizadas, bajo el contexto en el que se encuentra el país, mediante plataforma Zoom. La decisión final estará a cargo del director de la organización Julián Mansilla.

- Recursos

El reclutamiento y selección del nuevo colaborador traerá aparejado una inversión en los honorarios del analista de recursos humanos, que se suma al presupuesto del desarrollo del plan.

-Presupuesto: \$50.000

- Marco de tiempo

El proceso de reclutamiento comenzará en la primera semana de agosto del 2020, teniendo una demora de dos semanas en las que recolectaran posibles candidatos. La tarea de filtración de C.V. y entrevistas durará dos semanas. El proceso en su totalidad hasta llegar a candidatos idóneos para que el Sr. Mansilla tome la decisión final tendrá una duración de un mes, finalizando de esta manera en los primeros días del mes de septiembre del 2020.

### 2. Aplicación de herramientas de comunicación interna

Las herramientas que implementar serán las siguientes:

- Video conferencias

Serán utilizadas en primera instancia, debido a la imposibilidad de reuniones de manera personal por el aislamiento y distanciamiento social. Las video conferencias servirán para tener un primer acercamiento a los empleados e informarles las medidas a desarrollarse a futuro en la empresa. Además, servirá como punto de encuentro de manera más distendida e informal. Se llevarán adelante mediante Plataforma Zoom de manera semanal los viernes por la tarde.

- Buzón de sugerencias

Recogerá las ideas y opiniones de los empleados, serán estos quienes decidirán si realizarlo de manera anónima o explicitar su nombre y apellido. Se colocará un buzón de sugerencia en cada área de la empresa. Escuchar a los trabajadores resulta indispensable para seguir evolucionando.

- Correo electrónico empresarial para personal administrativo

Cada personal administrativo contará con un correo electrónico empresarial personal para comunicarse con sus colegas y con clientes o proveedores. El mismo será creado utilizando *G suite* obteniendo un dominio único para la empresa y para cada usuario. La contratación de *G suite* suma además herramientas como reuniones de video, mensajería para equipos, calendarios compartidos, y almacenamiento en la nube.

- Reuniones semestrales

Se llevarán a cabo reuniones destinadas a todo el personal de la organización dirigidas por los mandos medios, quienes brindarán información detallada de

- \* Estado general de la empresa y de cada Departamento

- \* Objetivos cumplidos y no alcanzados

- \* Próximas metas

- \* Reconocimientos personales

Las reuniones se desarrollarán de manera semestral, el día y horario de la reunión será fijado por el Gerente de Recursos Humanos. Serán los encargados de cada sector los que deban comunicar día y horario a los empleados. En cada encuentro se brindará un desayuno.

- Recursos

- Físicos

Será necesario contar con el salón de reuniones de la empresa además de hojas de imprimir y lapiceras.

- Financieros

- \* Las hojas de imprimir y lapiceras poseen un costo de \$200,00 mensuales
- \* La compra del dominio empresarial posee un costo de \$833,00 mensuales.
- \* El uso del dominio por cada usuario tiene un costo de \$278,00 mensuales.
- \* Las reuniones semestrales implican un gasto de \$2.000 por conceptos de Desayuno e impresión de posible documentación ilustrativa.

-Presupuesto: Por el tiempo demandado por la propuesta se invertirán \$15.028

- Marco de tiempo

Las herramientas se irán implementando paulatinamente. Se comenzará en agosto del 2020 en primera instancia con las videoconferencias. Las demás herramientas serán implementadas en el lapso de octubre del 2020 a enero del 2021.

### 3. Capacitación en liderazgo coach a mandos medios

Se capacitará a los mandos medios, en la empresa Capacitarte, mediante videoconferencia Zoom. La capacitación por llevar a cabo se denomina Curso de Liderazgo y trabajo en equipo - Programa Integral dictado por Osvaldo Retondaro. El mismo cuenta con un programa completo destinado a profesionales que tengan relación con gestión y/o dirección de una empresa. Se seleccionó un curso a realizarse de manera virtual debido al aislamiento social preventivo y obligatorio. El programa por desarrollar en el mismo será el siguiente

Módulo I. Liderazgo: Negociación y Manejo de Conflictos

#### CONTENIDOS

I. El conflicto

II. La negociación

III. Comunicación en la negociación

IV. Características de la negociación

V. Modelos de negociación

VI. Ejemplos de trabajo

## Módulo II. Coaching y Trabajo en Equipo

### CONTENIDO

#### I. Trabajo en equipo

#### II. Formación de los equipos de trabajo

#### III. Características de un equipo de trabajo

#### IV. Formación de equipos de acuerdo a sus necesidades

#### V. Comportamiento grupal

- Recursos

La capacitación al realizarse de manera online solamente trae aparejados los gastos de honorarios a la empresa Capacitarte, quien brinda el curso. El arancel de esta es de \$3.840 por cada mando medio que se inscriba al programa. Se requerirá de una computadora/notebook o un dispositivo móvil además de una conexión a internet.

-Presupuesto: Por una capacitación a 4 mandos medios se invertirán \$15.360

- Marco de tiempo

La fecha de inicio del curso es el lunes 3 de agosto de 2020 y la fecha de finalización es el 28 de septiembre. El mismo constará de 8 clases a realizarse una vez por semana los lunes de 19 a 22 hs.

#### *Medición de la propuesta*

#### *Diagrama de Gantt*

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Actividades						
Implementación de herramientas	■	■	■	■	■	■
Capacitación en liderazgo	■	■	■	■	■	■
Reclutamiento/selección gerente	■	■	■	■	■	■

Tabla 1. Elaboración propia

*Evaluación del impacto de la implementación*

*Costo de la propuesta*

Concepto	Costo	Costo por tiempo de propuesta
Uso de plataforma zoom	Gratuito	Gratuito
Buzón de sugerencias	\$200 mensuales	\$800
Correo electrónico empresarial	\$3.057 mensuales	\$12.228
Reuniones semestrales	\$2.000 semestrales	\$2.000
Capacitación en Liderazgo para 4 mandos medios	\$15.360	\$15.360
Sueldo de Gerente de Recursos humanos por incorporar	\$30.000 mensuales	\$120.000
Honorarios Analista por desarrollo del plan y selección	\$40.000	\$40.000
Inversión total		\$190.388

Tabla 2. Elaboración propia

*ROI*

Ganancia del ejercicio 2017		\$1.005.503,05
Ganancia del ejercicio 2020		\$2.631.081,44
Costo de la propuesta		\$190.388
Beneficio de la propuesta		\$394.663
ROI $(\frac{\text{Beneficios}-\text{Costos del plan}}{\text{Costos del plan}}) * 100$	$(\frac{394.663-190.388}{190.388}) * 100$	107,29%
Costos del plan	190.388	

Tabla 3. Elaboración propia

La propuesta desarrollada mejorará en un 15% las ganancias obteniendo un retorno de inversión de 107,29% equivalente a \$1,07 de ganancia por cada peso invertido.

## Conclusión

Tal como este reporte de caso lo indica, la empresa Manser S.R.L posee diferentes áreas problemáticas, teniendo como eje central deficiencias en lo que respecta al capital humano.

Se procura lograr una mejora sistémica en la organización orientando el plan desarrollado a la implementación de herramientas de comunicación interna y adoptando el tipo de liderazgo coach. Se observa una mejora significativa en materia de rentabilidad económica con la ejecución de dicho plan.

La comunicación interna es sumamente necesaria en la organización para mantener no solo un buen clima laboral sino además elevar el compromiso de los empleados para con la empresa. Además, aplicando un liderazgo coach desde los mandos medios, tomando más importancia a las habilidades blandas, se logra el desarrollo de competencias en los trabajadores.

Con la implementación del plan se profesionaliza el área de recursos humanos y las gestiones de la organización en general, obteniendo una mejora en el clima laboral y una suba en el rendimiento de los empleados.

### *Recomendaciones*

En este reporte de caso se visualizaron de maneras secundaria algunas problemáticas a mejorar. A futuro se recomienda llevar a cabo una lista de acciones a fin de seguir profesionalizando la gestión administrativa y humana en la organización.

- Actualización de organigrama organizacional, a fin de obtener una lectura clara de los puestos e interrelaciones de estos.
- Actualización en el modelo de diseño de puestos y perfil de contratación. Como recomendación importante agregar a quien se reporta cada puesto, numero de personal a cargo y relación con otros departamentos. Anterior a esta acción realizar correspondiente análisis de puesto.
- Creación de programas de capacitación anuales según necesidades de capacitación que pueda surgir.
- Elaboración de encuestas de clima laboral, en primera instancia en carácter anónimas.



- Mejorar sistema de beneficios según análisis de las encuestas de clima laboral.

## Referencias

Aguilar Riccione, G., & Braun, D. (2018). *La falta de comunicación interna en una pyme del partido de General San Martín afecta consecuentemente a su clima organizacional*. (Tesis). Universidad Nacional de General San Martín, Buenos Aires.

Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.

Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Facultad de Periodismo y comunicación Social, Buenos Aires. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos Quinta Edición*. Buenos Aires. Ediciones Mc Graw Hill.

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Buenos Aires. Granica.

Koontz, H., Cannice, M. y Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta ed. España: Ediciones Mc Graw Hill.

Petrocco, N. A. (2019). *¿ Para qué líderes coach en las organizaciones?* . (Tesis) Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires. Ediciones Granica

*Boletín de Actividades 2020* Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina. Recuperado de: <http://www.adimra.org.ar/>

Capacitarte <https://www.capacitarte.org/>

G Suite <https://gsuite.google.com/>

*Indec* <https://www.indec.gob.ar/>

Man-ser S.R.L <https://goo.gl/T5hFdz>)

## Anexos

### Anexo 1. Aviso de reclutamiento en portal Empleos Clarín

#### **Gerente de Recursos Humanos**



- Lugar de trabajo: Córdoba, Argentina
- Industria: Metalúrgica
- Área: Recursos Humanos
- Tipo de trabajo: Full time

#### DESCRIPCIÓN

Manser S.R.L seleccionará un Gerente de Recursos Humanos

Nos orientamos a un perfil que cuente con los siguientes requisitos:

- \* Experiencia en posiciones similares
- \* Profesional de la carrera Recursos Humanos u otra afín
- \* Excelente manejo de relaciones interpersonales
- \* Capacitación en liderazgo coach


Tareas por desarrollar:

- \* Reclutamiento y selección de personal
- \* Programas de desarrollo de personal
- \* Organización y supervisión de actividades propias del sector


Ofrecemos:

- \* Buen clima laboral
- \* Sueldo acorde a puesto
- \* Buenas condiciones de contratación

## Anexo 2. Perfil de contratación

PERFIL DE CONTRATACIÓN			
			
<b>Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos</b>			
<b><u>Características personales:</u></b>			
Edad: 30 años			
Sexo: Indistinto			
Otros:			
<b><u>Formación Académica requerida:</u></b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria		
<input checked="" type="checkbox"/> Terciaria	<input type="checkbox"/> Posgrado		
<b><u>Conocimientos necesarios:</u></b>			
- Manejo de herramientas Office nivel avanzado			
- Capacitación en liderazgo coach			
<b><u>Experiencia laboral previa necesaria:</u></b>			
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> 6 meses a 2 años		
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 2 años		
<b><u>Competencias necesarias:</u></b>			
	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Liderazgo	X		
Comunicación	X		
Trabajo en equipo		X	
Planificación		X	
Resolución de conflictos	X		
Orientación a resultados		X	
Negociación			X

Anexo 3. Descripción de puesto

	<b>Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos</b>	
Preparó: Cinthya Rios		Aprobó: Mansilla Julián
<b>PUESTO:</b> Gerente de Recursos Humanos		
<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>Legajo</b>	
<b>-Requerimientos del puesto</b> *Estudios específicos: Universitarios, preferentemente Licenciatura en recursos humanos u carreras afines. *Habilidades específicas: *Manejo de herramientas: Paquete Office avanzado, software de gestión. *Experiencia en puestos similares: Más de 2 años. *Otros: Deseable capacitación en liderazgo coach.		
<b>-Descripción de funciones del puesto</b> Desarrolla y administra actividades de recursos humanos tales como reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones y beneficios, desarrollo de personal, liquidación de sueldos y jornales. Organiza, controla y evalúa resultados de los programas a desarrollar.		
<b>-Otras funciones asignadas</b> *Administración de personal en general. *Armado y administración de legajos. * Dirigir reuniones semestrales con los empleados.		
<b>-Horario laboral</b> Lunes a viernes de 8 a 17 hs		

\* Basado en modelo actual de descripción de puestos en empresa Manser.